

Exxon und der Rest der Welt

SPIEGEL-Redakteur Werner Meyer-Larsen über das Parade-Unternehmen der kapitalistischen Zeit (II)

Am 10. Februar 1981 früh am Morgen hielt Exxon-Chef Clifton C. Garvin beim Meeting New Yorker Geschäfts- und Kirchenleute ein denkwürdiges Referat. Es galt den Rücksichten, die der Top-Manager auf sein gesellschaftliches und politisches Umfeld zu nehmen habe.

„Der erste Schritt, den ein Wirtschaftsführer tun muß“, trug der Exxon-Führer vor, „ist, gesünderes Verständnis für die Gesetze des Landes zu entwickeln, in dem er tätig ist: Er muß den Geist dieser Gesetze kennen, nicht nur ihre Buchstaben.“

Zweitens, fuhr Exxons erster Mann fort, habe der Wirtschaftsführer sich auf die rasch wechselnde politische Szenerie einzustellen, die ja von gewählten Funktionsträgern gestaltet werde und deshalb labil sei.

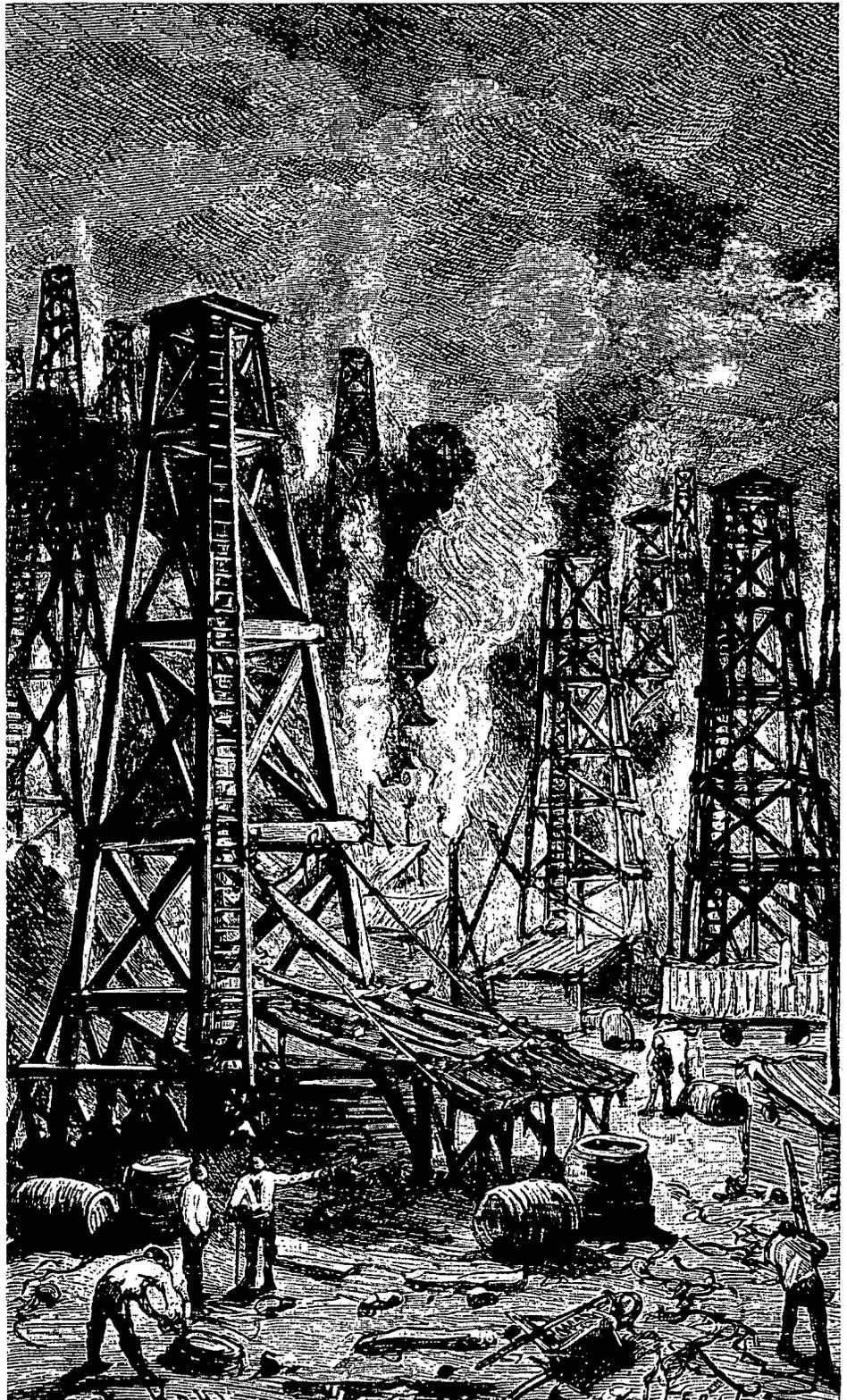
Drittens, schloß Garvin seine Betrachtungen, habe der Top-Mann ideologiefreie Informationen über die gesellschaftlichen Bewegungen rund um die Welt einzuholen. „Wir hören uns die Galbraiths und Heilbroners ebenso an wie jene Wirtschaftler, die unserer eigenen Art zu denken näherstehen.“

Es war der Geist des Gründervaters, den der oberste Angestellte des Staates Exxon da beschwor. Denn Information von allen Seiten und über alles, verschwiegenes strategisches Denken inmitten stets wechselnder politischer Taktik und die Ausschöpfung sämtlicher Gesetze bis an den Rand – das ist die Erfolgsreligion der Exxon gewesen, seit sich John Davison Rockefeller vor fast hundertzwanzig Jahren darangemacht hatte, die Welt des Öls für sich zu reklamieren.

Damals, 1863, hatte der 24jährige Gemischtwarenhändler Rockefeller sich für 4000 Dollar in die Cleveland'sche Ölraffinerie Andrews, Clark & Company eingekauft – in der erklärten Annahme, damit ein Nebengeschäft zu betreiben.

Wie oft in seinem fast hundertjährigen Leben hatte sich bei Rockefeller aber schon im Augenblick des Kaufs fast wie von selbst ein strategisches Konzept geformt: Die Andrews & Clark-Raffinerie arbeitete zum einen ergiebiger als die übrigen Anlagen der Ölverarbeitung. Und sie lag zum zweiten an der Eisenbahnstrecke nach Titusville – dort wo Colonel Edwin L. Drake vier Jahre zuvor die ersten großen Erdölfelder entdeckt hatte. Also konnte die Raffinerie die Basis für etwas sehr viel Größeres abgeben.

Rockefeller hatte damit den ersten Schritt vollzogen, den die kapitalistische



Öltürme in Pennsylvania um 1900: „So etwas wie ein Zivilisator“

Erfolgsreligion vorschrieb: Er hatte in ein aussichtsreiches Unternehmen investiert. Von diesem Augenblick an verkörpert das Unternehmen Rockefellers hundertzwanzig Jahre lang die Wandlungen der liberal-kapitalistischen Wirtschaft, blieb Rockefellers Gründung das Symbolunternehmen der Epoche.

Folgerichtig näherte sich Rockefeller sehr schnell dem zweiten Schritt, den der damals uneingeschränkte Kapitalismus herausforderte: das Streben nach Alleinherrschaft im eigenen Unternehmen und am Markt – das Streben nach Macht.

Der Geschäftspartner Clark, dem wirtschaftliche Brillanz und technisches Wissen abgingen, wurde ausbezahlt. Zusammen mit Clevelands Banken, mit seinem technisch versierten Partner Andrews und dem reichen Getreidehändler Henry Flagler begann Rockefeller 1870 etwas Neues. Er vereinte ein Dutzend Raffinerien im US-Bundesstaat Ohio unter dem Namen einer neuen Aktiengesellschaft.

Das Muster für den Firmennamen lieferte die von Rockefeller übernommene Raffineriegesellschaft Standard Works: Mit einer Million Dollar Stammkapital gründete der Jungunternehmer die Standard Oil Company. Der Name war geboren, unter dem das Ölgewerbe zu einer Weltmacht wuchs.

Rockefeller, nun 31 Jahre alt und mit 27 Prozent am Unternehmen beteiligt, wurde Chairman. Von dieser Position aus drang er, stets nach den Gesetzen der Zeit handelnd, zunächst an die Spitze des amerikanischen Mineralölmarkts. Zwanzig Jahre später war er Herr der Welt-Mineralölwirtschaft – mächtiger als das gegenwärtige Opec-Kartell.

Dabei war ihm zu Hilfe gekommen, daß schon ein Jahr nach der Standard-



Standard-Oil-Gründer Rockefeller
„Engel der Barmherzigkeit“

Oil-Gründung die Erdölpreise wieder einmal schroff fielen und nur gut organisierte Raffineriegesellschaften noch auf ihre Kosten kamen. 1871, so schätzte Rockefeller damals, „arbeiteten über drei Viertel der Erdölraffinerien des Landes mit Verlust“: Die Standard Oil brauchte nur zu warten, bis die anderen fielen.

Bald darauf sah Rockefeller die Chance, den Prozeß der Selbstzerstörung seiner Konkurrenten noch etwas zu beschleunigen. Er bekam Besuch von den drei Eisenbahnkönigen Cornelius Vanderbilt („Der Comodore“), Daniel Drew und Tom Scotts. Die drei, Herren über die Eisenbahngesellschaften New York

Central, Erie und Pennsylvania Railways, hatten sich gerade zu einem Transportkartell vereint und schlugen Rockefeller vor, seinerseits mit zwölf anderen Raffineriegesellschaften ein Ölkartell zu bilden. Das Bahn-/Ölkartell werde dann jede Konkurrenz ausschalten.

Dies, so erklärten die Eisenbahnkönige, gehe so: Das Bahnkartell transportiere die Ware des Ölkartells exklusiv und zu günstigem Preis. Die übrigen Eisenbahngesellschaften würden damit aus dem Öltransport ausgeschaltet. Die übrigen Raffineriefirmen müßten weit höhere Preise zahlen – und wären dann auch bald erledigt.

Aber das Komplott der vier Herren kam heraus. Rockefellers Standard und die zwölf anderen Raffinerien des Kartells wurden offen boykottiert. Sieger des Gefechts wurde zur allgemeinen Verblüffung jedoch John D. Rockefeller.

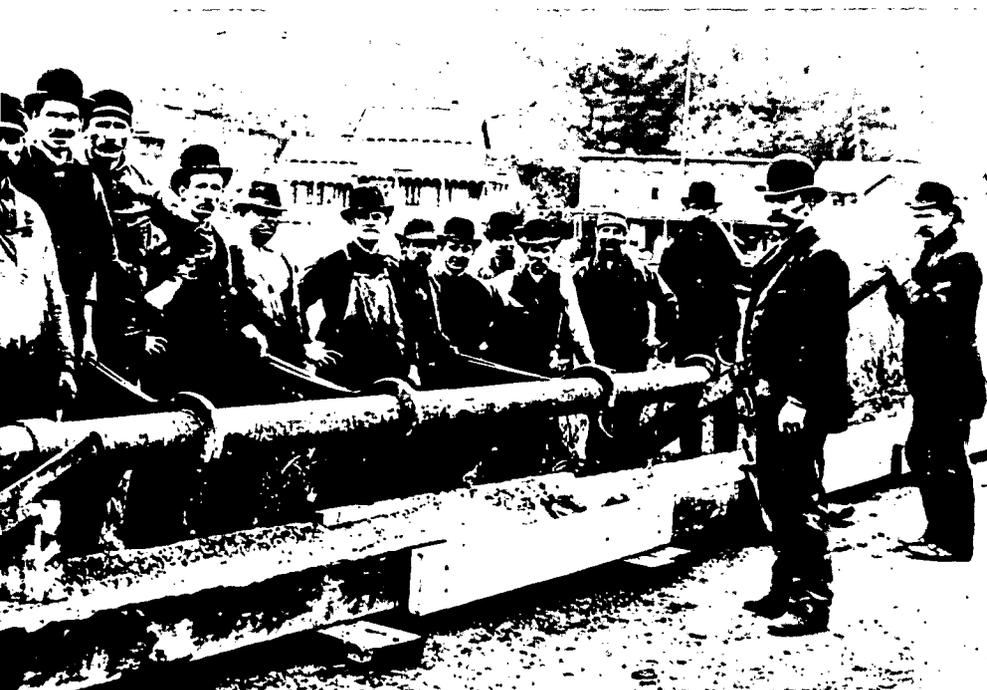
Als der Boykott 1872 endete, waren bis auf Rockefellers Standard, die inzwischen 20 Prozent der Raffineriekapazitäten Amerikas besaß, alle ruiniert: Rockefeller konnte sich eine nach der anderen holen, und 1879 besaß er 90 Prozent der amerikanischen Raffineriekapazitäten. Manche Beobachter glaubten deshalb, Rockefeller selbst habe den Kartellplan verraten lassen, um noch schneller sein Ziel der Marktbeherrschung zu erreichen.

Ohne daß die Eisenbahnkönige gemerkt hatten, was sich zusammenbraute, gingen nämlich auch sie schon an Rockefellers Leine. Über Mittelsmänner hatte der Öl-Magnat die Pipeline-Gesellschaften des Landes aufgekauft und war nun in der Lage, allein zu bestimmen, welches Öl über Rohre und welches über die Schiene transportiert wurde. Und er konnte die Preise bestimmen.

Die Übernahme der amerikanischen Raffinerie- und der Pipeline-Gesellschaften, also der Herrschaft über den gesamten Öltransport des Kontinents innerhalb von nur zehn Jahren gilt als größter Eroberungsfeldzug eines Einzelunternehmens in der kapitalistischen Geschichte: Er schien die Einschätzung Karl Marx' zu bestätigen, daß am Ende stets das Monopol stehe, das den kapitalistischen Prozeß selbst zerstöre.

Hinzu kamen Korruption und Konspiration. Durchstechereien mit den gerade herrschenden Politikern – die wiedergewählt werden wollten – hatten es Rockefeller 1877 ermöglicht, einen Gesetzentwurf des Kongresses in Washington zur Vereinheitlichung der Eisenbahn-Fracht-raten zu Fall zu bringen.

Informationen über die Lage der Konkurrenz holte sich Rockefeller meist von gekauften Konkurrenten. Einer seiner besten Zuträger war John D. Archbold, Inhaber einer kleineren Ölfirma, die scheinbar selbständig war, in Wahrheit aber schon für Rockefeller arbeitete. Durch Archbold erfuhr der Ölfürst alles, was sich in Oil City, dem



Pipeline-Bau in New Jersey um 1890: „Licht in die Wohnung der Armen“

THE BLACK LIST.

P. H. WATSON, PRES. S. I. CO.

Charles Lockhart,

W. P. Logan,

R. S. Waring,

A. W. Bestwick,

W. C. Warden,

John Rockefeller,

Amasa Stone.

These seven are given as the Directors of the Southern Improvement Company. They are refiners or merchants of petroleum

Atlantic & Ct. Western Railway.

L. S. & M. S. Railway.

Philadelphia & Erie Railway.

Pennsylvania Central Railway.

New York Central Railway.

Erie Railway.

Aufruf gegen das Bahn-Öl-Kartell 1872
Die Standard trickte alle aus

Zentrum der mittleren Ölunternehmen in Pennsylvania, abspielte.

Später, als es fast keine Konkurrenten mehr gab, wurde Archbold Manager in Rockefellers Standard und der eigentliche Nachfolger des Gründers. Noch 15 Jahre nach Rockefellers Rückzug aus der Unternehmensführung besorgte Archbold die Geschäfte der Standard Oil.

Die Ölfürsten der ersten Stunde hatten ein einfaches Weltbild und waren von Skrupeln nicht besessen. Rockefeller glaubte sogar, ganz im Sinne des Rechts zu handeln, wenn er fast neue Konkurrenz-Raffinerien zum Schrottwert übernahm und dafür mit Standard-Oil-Aktien zahlen wollte, die zumeist aber nicht angenommen wurden.

„Die Standard war wie der Engel der Barmherzigkeit“, interpretierte der Todesengel Rockefeller sein Tun, „der sich zu den Menschen neigt und ihnen rät: Rettet eure Arche und nehmt euer ganzes Gerümpel mit. Wir werden das Risiko für euch mit übernehmen.“

Die Monopolisierung des Gewerbes durch die Standard Oil kleidete Rockefeller 1905 in ein Gleichnis aus dem Gewächshaus: „Unsere schönste Edelrose, die American Beauty, entsteht in ihrer ganzen Pracht nur, wenn der Züchter die Knospen um die Blüte wegschneidet.“

Als das geschehen war, machte sich Rockefeller an eine strammere Organisation seines Trusts: Rockefellers zahl-

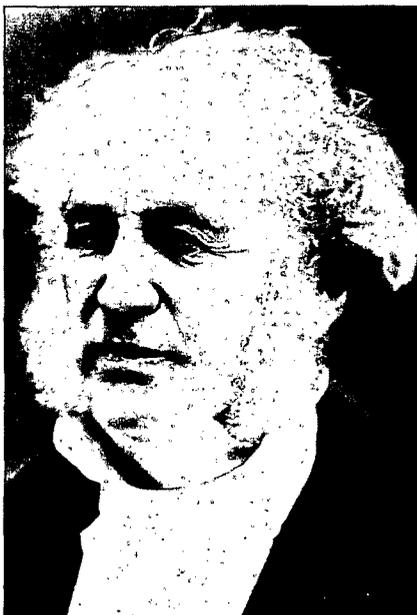
reiche Raffinerie-Gesellschaften besaßen am Ende jeweils die Aktien aller anderen. Selbst wenn eine Gesellschaft pleite gegangen wäre, hätte das nichts ausgemacht. Das Risiko war gestreut wie bei einer Rückversicherungsgesellschaft.

Dieses schlaue konstruierte System wurde 1882 verboten. Rockefeller wich nun aus und schloß mit seinen Vertrauten ein Trust-Abkommen, nach dem die einzelnen Trust-Mitglieder die Aktien der verschiedenen Ölgesellschaften persönlich halten sollten.

Mit dieser Umstellung beginnt die eigentliche Geschichte der späteren Exxon. Rockefeller selbst übernahm damals die Aktien der mächtigsten Ölgesellschaften, so auch die der im gleichen Jahr 1882 gegründeten Standard Oil Company of New Jersey: Die „Jersey“ gilt seither als Stammgesellschaft der Exxon, die deshalb das Jahr 1882 als ihr offizielles Gründungsdatum ansieht.

Rockefeller und seine Trustees vereinbarten nun, das Land mit Standard Oil-Gesellschaften zu überziehen. Als sie über New Jersey, New York, Kentucky, Indiana, Kansas, Nebraska und Ohio nicht hinaus kamen, änderten sie ihr System noch einmal:

Von 1892 an hielten 20 Holding-Gesellschaften des Rockefeller-Trusts das Aktienkapital der kleineren Unternehmen des Konzerns. Das juristisch undefinierbare Gebilde lief allgemein unter der Spitzmarke „Standard Oil Interests“.



Eisenbahn-König Vanderbilt
An der Leine des Öl-Monarchen

Die „Jersey Standard“, wie sie sich abgekürzt dann nannte, war unter den 20 Holdings die größte. Sie war zudem die einzige, die nebenher auch Betriebsgesellschaft für Raffinerien und für die Verkaufsorganisation blieb. 1899 wurde die Standard Oil of New Jersey deshalb zur alleinigen Holding-Gesellschaft der Gruppe, dem mächtigsten Wirtschaftsunternehmen der damaligen Welt. Präsident der Holding: John Davison Rockefeller I, inzwischen 60 Jahre.

Zu dieser Zeit hatte das Öl der Gruppe, wie deren Auslandschef William Herbert Libby stolz berichtete, „seinen Weg in mehr Ecken der zivilisierten und unzivilisierten Welt gemacht als irgend ein anderes Produkt zuvor“.

Kurz vor der Jahrhundertwende beherrschte Rockefeller 70 Prozent des Welt-Ölmarktes. Über seinen Bruder William, der die First National City Bank of New York (Citicorp) gründete, saß der Öl-Monarch auch dick im internationalen Geldgeschäft. Die von Rockefeller beherrschten New Yorker Banken verbündeten sich später über wechselseitigen Aktienbesitz mit den Banken der Morgan-Gruppe zum größten Finanz-Imperium Amerikas.

Rockefellers Öl-Gesellschaften förderten inzwischen weit mehr, als sie im eigenen Lande verkaufen konnten. Das Automobil, später der größte Kunde der Ölindustrie, war noch nicht populär. Deshalb stieg Rockefeller – genau nach dem von Lenin weiterentwickelten Modell von Karl Marx – rasch in die dritte Stufe des Kapitalismus ein, den Imperialismus: Er baute Auslandsbastionen auf und brachte die damaligen Gesetze des Kapitalismus als erster und einziger bis an ihre logische Grenze.

Als das russische Öl aus Baku, angeblich billiger als Wasser, in den achtziger Jahren auf die internationalen Märkte floß, reagierte Rockefellers Standard schnell. 1888 beteiligte sie sich an der Anglo-American Oil Company, Limited, in London, die später zur Esso Petroleum Company Limited wurde. Die Anglo-American führte das amerikanische System der Öl-Logistik mit Tankwagen, Schiffen und Lagerhaltung in Europa ein.

1890 kaufte die Standard einen 40-Prozent-Anteil an der Deutsch-Amerikanischen Petroleum-Gesellschaft, die später in Esso AG umfirmierte und bis 1978 Deutschlands größtes Mineralölunternehmen war. Erst der Ankauf der Veba-Ölgeschäfte durch die Deutsche BP brachte die Esso 1979 von der Spitze weg. Exxons Management registrierte den Vorgang mit verhaltenem Schmerz.

Durch Agenten in den Hafenstädten des Nahen Ostens schleuste Rockefeller sein Öl rasch auch auf die wachsenden asiatischen Märkte. „In China“, so verriet eine offizielle Geschichte der Jersey Standard, „war es besonders schwierig, einen Markt aufzubauen. Die Leute waren es gewohnt, pflanzliche Öle zu verbrennen; Kerosin war neu und galt als



Standard-Oil-Raffinerie in Kalifornien um 1910: Billiges Öl für die Märkte Asiens

gefährlich. Überdies gab es keine praktischen Behälter, in denen man es verbrennen konnte.“

Deshalb lieferten die Standard-Agenten zu symbolischen Preisen eine Zinnlampe mit Glasschirm, die bald als „Mei Fu“ – schöner Gefährte – zum Bestandteil des Familienlebens wurde. Von nun an floß Rockefellers Kerosin massenweise auch auf den chinesischen Kontinent. Als „Öl für die Lampen Chinas“ wurde es zum internationalen Schlagwort.

Allmählich merkten die Standard-Oberen, mit ihrem Produkt das Leben der menschlichen Gesellschaft grundlegend verändern zu können. In ihr bislang stramm kapitalistisches Denken hielt das Bewußtsein Einzug, eine gesellschaftlich, vielleicht moralisch wichtige Aufgabe zu erfüllen, was auch ihrem Ansehen in der Öffentlichkeit förderlich schien.

In entsprechender Überhöhung priesen die neuen Ölpriester nun ihr Kerosin an: „Für Petroleum möchte ich ins Treffen führen“, schrieb beispielsweise ein asiatischer Rockefeller-Repräsentant, „daß es sich dabei um so etwas wie einen Zivilisator handelt. Wenn es auch einen anständigen Rückfluß des investierten Geldes bringt, so hat es doch mehr preiswerten Komfort in die Wohnungen der armen Leute gebracht als fast jede andere moderne Entdeckung.“

Als das Nah- und Fernostgeschäft der Standard Oil durch russisches Öl noch stärker bedrängt wurde, dehnte Rockefeller seine Auslandsaktivitäten im eigenen Kontinent weiter aus – 1898 übernahm er die Mehrheit der 1880 gegründeten kanadischen Imperial Oil Limited.

Als das zwanzigste Jahrhundert begann, war Rockefellers Standard Oil die unumstrittene Weltmacht des Öls. Jeder kleinere oder mittlere Rückschlag an der Ölfront, jeder direkte Angriff auch auf das Unternehmen selbst hatte die Standard stets nur wachsen lassen, nichts schien sie noch bremsen zu können.



Standard-Oil-Werbung in China*
Mit Lampen ins Reich der Mitte

„Wir arbeiten nach der Theorie, daß kollektive Weisheit gewöhnlich mehr bringt als individuelles Urteil“, erklärte Clifton Garvin achtzig Jahre später als Prinzip der Standard. An Rockefellers Seite hatten stets die intelligentesten und die gerissensten, die talentiertesten und die rücksichtslosesten Gesellen der Zeit gesessen. Das Monopol der Standard wirkte wie ein Magnet auf Leute mit Ehrgeiz, Machtinstinkt und einer Hand fürs große Geld. John D. Rockefeller selbst wuchs zu einer der bestgehaßten Personen seiner Zeit heran. Vor allem,

* Text der Standard Oil-Anzeige (u. mit Öllampe): „Glück, langes Leben, Gesundheit und Frieden“.

weil er selbst dramatische Entscheidungen so verschwiegen vorbereitete, daß sie nachher wie aus heiterem Himmel einschlugen.

Die Tragweite mancher Entscheidungen, die sich in Rockefellers Hirn zusammenbrauten, war welthistorisch sicher bedeutender als die Entscheidung irgendwelcher Kaiser und Könige, Kriege oder Eroberungszüge anzuzetteln. Was Rockefeller tat, veränderte zwar nicht Staatsgrenzen, wohl aber die Lebensgewohnheiten jedes einzelnen Menschen.

Als der sagenhafte Colonel Edwin L. Drake 1859 seine Ölquellen bei Titusville entdeckt hatte, hatte ein Barrel des schwarzen Stoffes noch 20 Dollar gekostet. Vierzig Jahre später, als Rockefeller den Erdball in eine von Öl erleuchtete Welt verwandelt hatte, kostete das Öl an der Quelle weniger als fünf Cents je Barrel.

Die eigentliche Ölzeit begann gleichwohl erst, als Rockefeller dem Pensionsalter entgegengah. Henry Ford hatte kurz vor dem Ersten Weltkrieg mit seiner Tin Lizzy, dem ersten Großserienauto der Welt, den Amerikanern das Wunder der mobilen Gesellschaft beschert. Mit dem Automobil schien der Öl-Koloß Standard in eine neue, noch verheißungsvollere Zukunft zu fahren. John D. Rockefellers Trust sah phantastische Horizonte.

Aber mit der Verbreitung des Wohlstands änderte sich in den USA fast unmerklich das gesellschaftliche Bewußtsein. Theodore („Teddy“) Roosevelt, US-Präsident des ersten neuen Jahrzehnts, war der Mann des Volkes, dem die Macht großer Wirtschafts-Trusts

zu weit ging. In ihm fand der alte Ölfürst seinen größten Gegner.

Teddy Roosevelt hatte erkannt, daß Rockefellers Trust nicht mehr unverletzlich war. Andere Staaten und andere Finanzgruppen, oft mit dem Staat verbunden, gewannen an Kraft und höhnten das Monopol der Standard aus.

In Großbritannien und den Niederlanden bildeten sich eigene, gewaltige Ölunternehmen. Henri Deterding, ein Mann von der Durchschlagskraft des alten Rockefeller, baute den Royal Dutch/Shell-Trust auf. Die Briten begannen, in Burma und in Persien das Rohölgeschäft an sich zu reißen.

Die Burmah Oil Company und William Knox D'Arcy gründeten die Anglo-Persian Oil Company, die jetzt BP heißt – British Petroleum. In den USA herrschte nach wie vor zwar John D. Rockefeller, aber im fernen Texas bekam der Mann von der Ostküste scharfe Konkurrenz.

So baute die mächtige Pittsburgher Industriellenfamilie Mellon sich am Golf von Mexiko ein eigenes Ölgeschäft auf, aus dem die jetzige Gulf Oil hervorging. Neben der Gulf entwickelte sich – mit Schwerpunkten in Houston/Texas und New York – die Texaco.

Damit wuchs auch bei Big Business der Druck auf die Regierung, endlich die 1890 verabschiedete Sherman Act – ein schon damals gegen Rockefeller gerichtetes Anti-Kartell-Gesetz – auf die Standard Oil anzuwenden.

Rockefeller, der das von Marx analysierte kapitalistische Modell nun tatsächlich bis an seine äußerste Grenze getrieben hatte, erlebte folgerichtig auch noch den von Marx vorgezeichneten Umsturz. Aber er geschah nicht durch Arbeiter, sondern durch Arbitr – durch Gerichtsherren.

1906 wurde die Standard Oil von der US-Bundesregierung angeklagt, einen ungesetzlich großen Einfluß auf den amerikanischen Ölmarkt gewonnen zu haben. Die Regierung begründete dies im Geiste der Sherman Act damit, daß Rockefellers Standard über den Aktienbesitz an allen anderen Standard-Gesellschaften das Öl-Monopol in den USA ausübe.

Ein Provinzgericht entschied 1909 im Sinne der von Teddy Roosevelt geführten Regierung: Der Standard Oil of New Jersey durften von ihren Töchtern keine Dividenden mehr ausgeschüttet werden – oder die Jersey dürfe keinen Einfluß mehr auf das Management der Töchter ausüben.

Zwei Jahre lang sträubten sich Standard-Altvater Rockefeller und sein seit 1897 mit in der Geschäftsleitung tätiger Erstgeborener John D. Rockefeller II gegen das überraschende Verdikt der Richter. Vergeblich: Am 15. Mai 1911 bestätigte der Oberste Gerichtshof der Vereinigten Staaten das Urteil.

Es war das wohl dramatischste Gerichtsurteil, das je zu einem Wirtschafts-



Bohrturm von Colonel Drake (vorn rechts) in Titusville: Von 20 Dollar auf 5 Cents

prozeß gefällt worden war. Es beendete schlagartig das Standard Oil-Monopol in den USA: 33 große Standard-Gesellschaften, sämtlich Produktionsfirmen und damit die Stütze des Geschäfts, hatten binnen sechs Monaten von der Holding-Gesellschaft abgekoppelt zu werden. Rockefeller und die älteren Standard-Fürsten quittierten den Dienst.

Sehr bald aber schon erwies sich das Verdikt für die Standard als Segen.

Die spätkapitalistische Ära des staatlichen Wettbewerbsrechts war angebrochen. Das Super-Unternehmen von Big Oil hatte seine heimische Basis zwar verloren, war in den USA plötzlich kleiner als manche seiner einstigen Töchter. Aber die Jersey, Zentrum des strategischen Denkens im einstigen Rockefeller-Trust, war den anderen im Know-how immer noch weit überlegen.

Die Herausforderung durch den Gerichtsentscheid setzte das Unternehmen nun in die Lage, sich konsequenter auf das neue gesellschaftliche Klima einzustellen, als andere das konnten. Schon bald war die kastrierte Holding-Gesellschaft wieder Amerikas und der Welt größter Öl-Konzern.

Das Jersey-Management befolgte die Forderungen des Supreme Court unverzüglich. Zunächst bot es den damals 6078 Aktionären der Jersey die Papiere sämtlicher von ihr abgetrennten 33 Tochterunternehmen an. Obwohl der Rockefeller-Clan selber größere Posten übernahm, wurden die großen Standard-Töchter über Nacht personenunabhängige Publikumsgesellschaften, die ihre eigene Politik treiben konnten.

Für die Jersey bedeutete dies zunächst, daß sie mit Unternehmen konkurrieren mußte, die den gleichen Familiennamen trugen wie sie selbst: Nicht weniger als sechs große von der Jersey entflochtene Gesellschaften nannten sich weiter Standard Oil. Sie unterschieden sich allein durch die Ortsangabe hinter dem Firmensignum: California, Ohio, Indiana, Kentucky, New York, Nebraska.

Die sechs verselbständigten Standard-Oil-Unternehmen besaßen in den USA weit mehr Ölquellen, Raffinerien, Pipelines und Tankschiffe als die alte Jersey. Die Standard Oil (New Jersey) hatte gerade noch drei größere Raffinerien, ein paar unbedeutende Rohrleitungen, wenige Rohöl-Quellen und keinen einzi-

gen Tanker unter amerikanischer Flagge behalten.

Stark war die Jersey allenfalls noch im internationalen Geschäft. Die meisten Tochterunternehmen in Europa, Asien und Kanada waren ihr geblieben. Verloren aber ging ihr allmählich auch das Milliardenvermögen des Gründers.

Gründer John D. Rockefeller I selber gab 550 Millionen Dollar für mildtätige Stiftungen und Universitätsgründungen aus. Sohn John D. II steckte fast eine weitere halbe Milliarde nach, teilweise in den Wiederaufbau der historischen Stadt Williamsburg.

Sohn John D. II war zudem aufgebrochen, ein einzigartiges Finanz-, Polit-, Stiftungs- und Unternehmenskonglomerat aufzubauen, in dem die Ölgesellschaften keinen besonderen Stellenwert mehr besaßen, das aber geeignet sein sollte, den Namen der Rockefellers von seinem Borgia-Hautgout zu säubern und die Macht der Familie dennoch zu vergrößern.

Die Enkel des jahrzehntelang verhassten Standard Oil-Gründers fanden sich denn auch in sehr ehrenwerten Ämtern wieder. Enkel Nelson Rockefeller war mehrfach Gouverneur von New York und später Vizepräsident der Vereinigten Staaten.

Enkel Winthrop amtierte als Gouverneur von Arkansas. David Rockefeller, im Gesichtsschnitt dem Altvater am ähnlichsten, wurde Chef der Chase Manhattan-Bank, der bedeutendsten Öl-Bank der Welt. Urenkel John D. Rockefeller IV – mit demokratischem Parteibuch – ist Gouverneur von West Virginia.

Der altböse Gründer und seine Unternehmen gingen getrennte Wege. Am Anfang hatte Rockefeller an der Jersey, der Standard Oil of California (Socal) und der Standard Oil of New York – nach ihrem Telegrammkürzel bald „Socony“ genannt – noch 20 Prozent Anteil gehabt. Später sanken die Rockefeller-Anteile auf zwei Prozent.

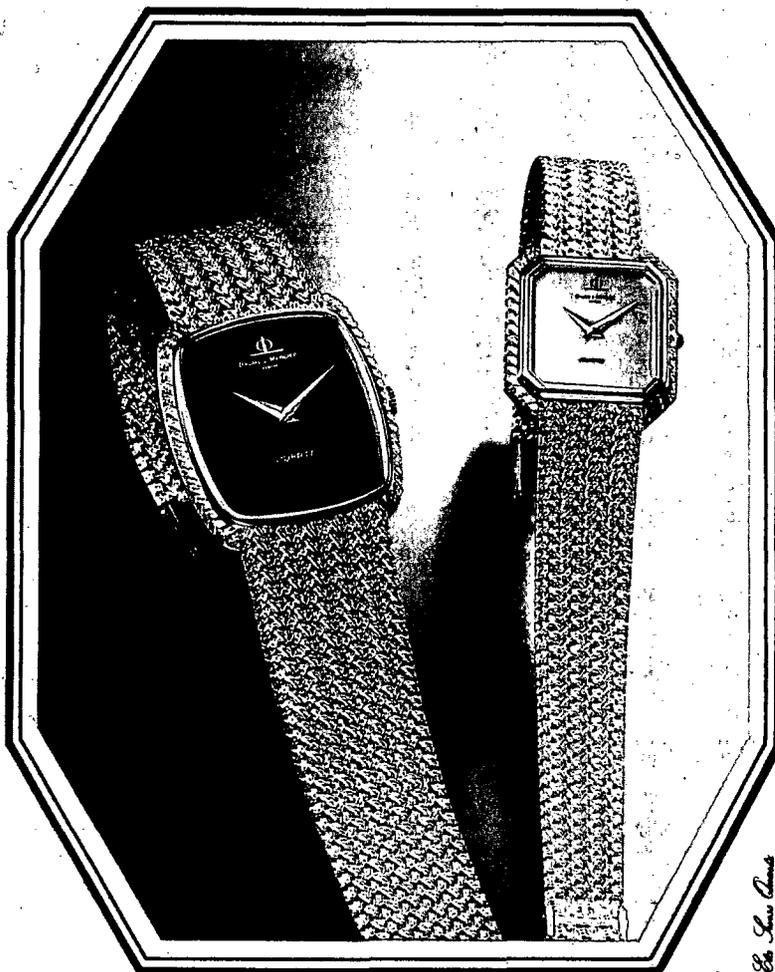
Auch die Jersey wurde mehr und mehr zur Publikumsgesellschaft, paßte sich geschickt der Spätphase des Kapitalismus an – und wurde auch hier wieder der Name Nummer eins. Ganz im Sinne von John D. dem Ersten bauten die neuen, die angestellten Manager der Jersey mit geschickten Zukäufen einen neuen Konzern auf. Als alle Entwicklungsstufen des Öls – von der Forschung über die Bohrstelle, den Transport, die Verarbeitung und den Verkauf frei Haus – umfassendes internationales Unternehmen wurde sie der klassische Industrie-Multi, das Schnittmuster für alle anderen ihrer Art.

1919 übernahm die Jersey 50 Prozent des Kapitals der texanischen Humble Oil & Refining Company. Über diese, eher mittelgroße Firma aus Houston bauten die Standard-Leute rasch wieder auf, was ihnen verlorengegangen war: ein amerikanisches Operationszentrum des Trusts. Zehn Jahre später war das texanische Unternehmen mit die größte US-



BAUME & MERCIER

GENEVE
1830



*Zum Gold –
die Eleganz, die Persönlichkeit und das Aussehen
einer der bedeutendsten Marken
der Schweizer Uhrenindustrie –*

BAUME & MERCIER

*Seit über 150 Jahren
unter den Händen der begabtesten
Uhrmacher und Juweliere entstanden.*

Farbroschüre erhältlich bei:
BAUME & MERCIER GmbH
Postfach 639/8 – 6050 Offenbach/Main
Oesterreich: Hellmut REISS
Parkring 10 – 1010 WIEN 1

3490

Ölgesellschaft. Die Jersey, inzwischen mit absoluter Aktienmehrheit bei Humble, lag wieder vorn.

1920 ließ die Jersey ihre kanadische Tochter Imperial Oil kolumbianische Ölanlagen kaufen, 1924 peruanische. 1921 gründete die Jersey ihre Standard Oil of Venezuela. 1928 übernahm sie die Aktienmehrheit der venezolanischen Ölgesellschaft Creole Petroleum Corporation.

1932 rundeten die Standard-Leute ihre venezolanischen Interessen ab. Von ihrer einstigen Tochter Standard Oil of Indiana übernahmen sie die Lago Petroleum Corporation, die in den großen karibischen Ölfeldern Venezuelas, am Maracaibo-See, arbeitete.

Nach der Fusion von Creole und Lago im Jahre 1943 entstand daraus einer der größten Rohöl-Produzenten der Welt.



John D. Rockefeller I (r.), Sohn
Abkehr vom Borgia-Image

Venezuelas reiche Ölfelder waren eine Beute der Jersey geworden. Und über die venezolanische Lago schnappte sich die Jersey auch eine Raffinerie in Aruba auf den Niederländischen Antillen, die später eine der größten der Welt wurde.

In der Nähe alter Standard-Ölquellen baute die neue Jersey 1926 eine Raffinerie in Palembang auf Sumatra. 1933 gründete sie gemeinsam mit der damaligen Socony-Vacuum Oil Company (später Mobil Oil) die Standard Vacuum Oil Company (Stanvac), die im gesamten Gebiet zwischen Südafrika und Japan tätig wurde. Nach der Trennung 1961 ging der üppig gewachsene Anteil der Jersey in ihre Tochtergesellschaft Esso Eastern Inc. ein.

Schon in den zwanziger Jahren beteiligte die Jersey sich gemeinsam mit BP und Shell an der Turkish Petroleum Company und bezog Positionen im neu geordneten Raum des Nahen Ostens, im Gebiet des alten Osmanischen Reiches. Diese Eroberungen sind durch Enteignungsverfahren wie etwa in Peru nur mäßig dezimiert worden.

Ähnlich üppig wie die Auslands- und Inlandsbastionen entwickelten sich auch die von der Jersey benutzten Handelsnamen. Wer Standard-Sprit tankte, erhielt ihn im Laufe der Jahrzehnte unter den Namen Enco, Humble, Polarine, Stanacola, Aladdin, Security Oil, Eupion, Astral Oil und Esso.

Die Ordnung der Handelsnamen dauerte weit länger als die des ganzen neuen Konzerntyps, den die Jersey nun repräsentierte. Die Marke Esso, phonetisch zusammengeschaubt aus den Anfangsbuchstaben des Firmennamens Standard Oil (S.O.) wurde erst 1926, 15 Jahre nach der Entflechtung, erfunden.

1933 verkaufte die Jersey ihre Produkte in 18 amerikanischen Bundesstaaten und im Ausland unter diesem Namen. Sie respektierte bis dahin die Reviere der übrigen sechs amerikanischen Standard-Oil-Gesellschaften. Von 1935 an aber wollte die Jersey über den Markennamen Esso ein dem alten Trust gemäßes exklusives Profil gewinnen.

Sie führte den Namen Esso in der Gegend um St. Louis ein – und wurde prompt von der Standard Oil (Indiana) auf Unterlassung verklagt.

„Esso“ werde mit Standard Oil gleichgesetzt, trugen die Indiana-Anwälte vor. Die Kundschaft werde folglich von den

Tankstellen der Indiana an die der Jersey abgetrieben. Das sei unlauterer Wettbewerb: 1937 verbot ein Bundesgericht die Nutzung der Marke Esso in 14 US-Bundesstaaten des Mittleren Westens.

Trotz unerbittlicher, über Jahrzehnte währender Justizfehden wurde das „St.-Louis-Urteil“ nie wieder zurückgenommen. Es blieb dabei, daß die Marke Esso bis zuletzt in 20 US-Bundesstaaten blockiert war. Dort verkaufte die Jersey ihren Sprit unter den Namen Enco und Humble.

Mit Beginn des Zweiten Weltkrieges waren die Folgen des Verdikts von 1911 überwunden. Die Jersey war zum bedeutendsten Mineralöl-Multi der Welt gewachsen. Der Londoner Wirtschaftstheoretiker und Ölfachmann Paul Frankel sieht darin eine natürliche Entwicklung: Das Weltprodukt Öl sei nur mit monopolartigen Gebilden zu managen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg, 1947, gelang dem Jersey-Management international ein weiterer Durchbruch. Die New Yorker Gesellschaft kaufte sich in die nahöstliche Fördergesellschaft Aramco ein, die Saudi-Arabiens riesige Ölquellen ausbeutete. Die Aramco wurde nun zu 70 Prozent von den alten Standard-Gesellschaften Jersey (30 Prozent), Soconal (30 Prozent) und Socony (10 Prozent) beherrscht. Vierter Aramco-Partner wurde mit 30 Prozent die Texaco. Die Aramco wurde bald zum größten Rohölproduzenten der Welt – bei der Jersey begann das Zeitalter des ganz billigen Öls und damit eine für die Zivilisation verhängnisvolle Entwicklung.

Nun war der Konzern nicht mehr zu bremsen. Neue Produktionsgesellschaften



Autoverkehr in New York 1913: Vom Standard-Öl erleuchtete Welt

ten entstanden im Iran und in Libyen: Mit 50 Prozent beteiligte sich die Firma an der N.V. Nederlandse Aardolie Maatschappij, die 1960 in der Provinz Groningen die bis dahin größten Gasfelder der Welt entdeckte.

Da traf es sich gut, daß die deutsche Tochtergesellschaft Esso AG neben der Shell bereits Partner der Erdgasgesellschaft Gewerkschaft Elwerath war, die deutsche Öl- und Gasquellen angezapft hatte. In Europa und in den USA wurde die Jersey Klassenbester auch im Erdgasgeschäft.

Die schon von Rockefeller geübte Strategie, überall ein bißchen mitzumischen, hatte sich ausgezahlt – und zum ersten Male war die Rockefeller-Firma in ein Nebengeschäft am Energiemarkt eingestiegen. Holland, Belgien, Deutschland und Frankreich hingen fast vollständig am holländisch-amerikanischen Erdgasnetz.

Die Marktanteile der Jersey wuchsen weltweit. In vielen Ländern wurden die Jersey-Töchter bald auch gleich die größten Ölverkaufsgesellschaften. Nebenher entstand bis 1971 eine Tankerflotte, die 325 Schiffe mit zusammen 19 Millionen Tonnen Tragfähigkeit umfaßte – mit die größte der Welt.

Gleichzeitig stieg die Jersey auch in die bedeutendsten Ölleitungsunternehmen ein, so in die Transalpine Ölleitung TAL, die den Stoff von Triest über die Berge nach Ingoistadt brachte. Vor allem aber beteiligte sich die Jersey an der großen Alaska-Ölleitung, die als aufwendigste Transportanlage der bisherigen Geschichte gilt.

Abgerundet wurden die guten Geschäfte schließlich in den USA selbst. Dort war die texanische Tochter Humble Oil zum Sieger in sämtlichen zehn Disziplinen des Geschäfts geworden: zum größten Produzenten von Rohöl, Erdgas und Flüssiggas, ferner zum Landesersten im Pipeline-Geschäft, im Lkw- und Tankerverkehr mit Öl, im Raffinerie- und Verkaufsgeschäft.

Zudem hatte sich Humble beim Uranbergbau im US-Bundesstaat Wyoming und beim Kohlebergbau in Illinois eingekauft – wieder mit den größten Anteilen. Zehnkampfmeister Humble, seit 1959 voll von der Jersey beherrscht, war nun gut genug, sämtliche anderen Jersey-Aktivitäten in den USA auf sich zu vereinigen.

Die texanische Ölstadt Houston, wo auch der amerikanische Ableger der britisch-niederländischen Royal Dutch/Shell sein Hauptquartier unterhält, wurde vom Jersey-Board zum Zentrum der US-Ölgeschäfte des Konzerns auserwählt. Im New Yorker Stadtteil Manhattan blieb nur die Internationale der Firma zurück.

Der auf solche Art neugeordnete Konzern aber ging, kaum daß die anderen Ölgruppen begannen, seine Geschäftsstruktur zu übernehmen, bereits in die nächste Phase seiner Entwicklung.

Nach der Trust-Gründung 1882 und der Entflechtung 1911 wurde das Jahr 1972 zum dritten Schlüsseljahr der Exxon-Geschichte: Das Unternehmen, dem noch größere Marktanteile beim Öl verwehrt worden wären, verbreiterte seine Geschäftsbasis auf das gesamte Energiegeschäft – und gab sich einen neuen Namen.

Der Mann der Stunde war der vier-schrötige John Kenneth Jamieson, damals Anfang 60, Sohn eines Beamten der kanadischen berittenen Bergpolizei. Jamieson war als Chairman of the Board und Chief Executive Officer Primus der Jersey: Er öffnete dem Traditionsunternehmen einen Wachstumsschub, den niemand mehr für möglich gehalten hat-

wie RCA Corporation für Radio Corporation of America,

- ▷ ganz neue Namen anstatt der alten wie Dart Industries Corp. statt Rexall Drug & Chemical Co.,
- ▷ Namen, aus denen der Branchenhinweis weggekürzt wurde wie Libby-Owens-Ford Co. statt Libby-Owens Ford Glass Co.,
- ▷ die Reduzierung des Firmennamens auf ein Wort aus dem alten Namen wie Mobil Oil Co. statt Socony Mobil Oil Co.

Die Namenssücher strichen dann erst einmal sämtliche in den 50 US-Staaten gebräuchlichen Handels- und Firmennamen mit Ausnahme der eigenen und



Exxon-Tankstelle in New York: Vom Computer erfunden

te. Er tat es, indem er heilige Traditionen beendete.

Außerer Anlaß dazu war wiederum ein Gerichtsurteil. Noch einmal hatte der Oberste Gerichtshof 1969 das 1937 ergangene und 1966 bestätigte Urteil im sogenannten St.-Louis-Fall bekräftigt, daß der Name Esso in keinem Staat des Mittleren Westens benutzt werden dürfe.

Die Jersey-Leute begannen nun eine drei Jahre währende Suchaktion nach einem neuen Namen. Bei ihren Recherchen fanden sie zunächst eine fünfteilige Typologie für Namensänderungen heraus:

- ▷ zusammengezogene Namen wie Tenneco statt Tennessee Gas and Transmission Co.,
- ▷ Buchstaben-Kombinationen, die aus dem Firmennamen abgeleitet sind

filzten dazu allein 15 000 Telefonbücher.

Übrig blieben für den ersten Durchgang einige tausend Namen, die teilweise vom Computer erfunden worden waren. Diese Namen wurden nun international gesiebt: ob sie in irgendeiner Sprache anrühlich oder irreführend klangen oder schlecht auszusprechen waren. Übrig blieben für den zweiten Durchlauf 234 Namen, für den dritten 16 und für den letzten 8. Der eigene Marken-Name Enco fiel zuletzt noch durch, weil er in Japan „liegendebliebener Wagen“ bedeutete.

Am Ende blieb der vom Computer gepuckte Kunstname Exxon übrig. Dieser Name sei, so Chef Jamieson, geeignet, „eine nationale Identität aufzubauen“. Er wurde, nachdem Humble ihn in großem Stil an Tankstellen getestet hatte, als stark, kurz, rasch erkennbar,

leicht erinnerbar und im höchsten Maße akzeptierbar für sämtliche Kunden beurteilt.

Zudem sei er in sämtlichen Ländern leicht aussprechbar und wegen des doppelten X einmalig, denn eine solche Buchstabenkombination gebe es nur in der maltesischen Sprache.

Am 24. Oktober 1972 ließ sich Jamieson den Namenswechsel im New Yorker Roosevelt-Hotel von den Aktionären mit 96 Prozent Mehrheit genehmigen. Auf der New Yorker Börse wurde das bisherige Jersey-Symbol „J“ vom 1. November 1972 an durch die Kombination „XON“ ersetzt.



Rockefeller I, Anwälte nach Antitrust-Verhandlung in New York: Später Sieg.

Pünktlich zum 1. Januar 1973 wurden sämtliche amerikanischen Jersey-Gesellschaften, voran die Humble, in Exxon umgetauft, und an den 25 000 Tankstellen des Landes wurden die Namen Esso, Enco und Humble durch Exxon ersetzt.

Rabiat wie jede Exxon-Umsteuerung, rabiat wie der totale Namenswechsel wurde unter Jamieson aber auch der Wechsel in der Unternehmenspolitik durchgeboxt. Von der Last unterschiedlicher Namen und Marken befreit, ging Exxon unverzüglich daran, sich in unterschiedlichen Branchen zu etablieren.

Was Altvater Rockefeller mit dem Einstieg in Raffineriegesellschaften begonnen, was seine Nachfolger mit dem Einstieg in auswärtige Ölgesellschaften fortgesetzt hatten, das wollte der gebürtige Kanadier Jamieson mit dem Einstieg in andere Energiebranchen vollenden.

Die Ölpreiskrise von 1973 half der Gesellschaft überraschend schnell, ihre neue Politik zu begründen. Die Krise zwang sie zunächst zu einigen Zwischen-Korrekturen. Solange Exxon die nahöstlichen Ölquellen selbst hatte ausbeuten können, war das große Geld am Bohrloch zu holen gewesen. Mit der Enteignung durch die Opec-Länder war an Opec-Bohrlöchern für die Multis nicht mehr viel Geld zu verdienen. Abrupt mußte der Exxon-Konzern seine Renditepolitik ändern – von „upstream“ (dem Bohrloch) zu „downstream“, der Verarbeitung und dem Verkauf.

Exxons und der übrigen Multis strategische Entscheidung aber reichte weiter.

Um auch wieder Gewinne am Bohrloch oder zumindest beim Rohstoff selber zu erzielen, unterstützten die Ölmultis insgeheim die Hochpreispolitik der Opec. Jamieson schickte seinen Hausbankier, Chase Manhattan-Chef David Rockefeller, nach Saudi-Arabien, und die Sache war klar: Der Westen akzeptierte weiterhin steigende Preise, aber das Öl mußte fließen, wenn auch gedrosselt.

Positiv ausgedrückt war dies die Korrektur der durch das billige Öl eingeleiteten Fehlentwicklung der westlichen Zivilisation. Die Welt erhielt eine neue Kostenstruktur, ein neues Kostendenken. Energie wurde ein wertvolles Produkt.

Mit dem am Markt der Verbraucher verdienten Milliarden zogen die Multis anschließend in andere Gebiete, wo sich der Abbau bislang viel zu teurer Reser-

ven unter dem Schutz hoher Opec-Preise nun lohnte. Das gerade entdeckte Alaska-Öl und das Öl aus der Nordsee wurden trotz ungeahnt hoher Förderkosten zu einem Riesengeschäft.

An den Ölquellen außerhalb der Opec – in den USA, in Kanada, in Alaska und in Europa – verdienten die Multis bald mehr Geld, als sie vorher bei den Arabern pro Barrel kassiert hatten. Die Perfektionierung des Verkaufs sicherte den Ölgesellschaften aber auch am anderen Ende des Ölstroms hohen Profit.

„Upstream“ und „Downstream“ war die Sache für sie in Ordnung. Die Exxon-Gewinne explodierten. Sie wurden in hohe Investitionen außerhalb der Opec und des Öls umgemünzt – allein 1981 wird Exxon elf Milliarden Dollar investieren in Ölsände, Ölschiefer, Kohle-, Uran- und Mineraliengruben, aber auch in neue Bohrlochtätigkeiten. Auch ein paar Versuche außerhalb des Energiegeschäfts wurden begonnen – in der Elektrik- und der Elektronik-Branche.

Im vergangenen Jahr schaffte das neue, das dritte Exxon-Imperium seinen höchsten Gewinn aller Zeiten und gut 110 Milliarden Dollar (245 Milliarden Mark) Umsatz, mehr als der westdeutsche Staatshaushalt ausmacht. Der Schub war so gewaltig, daß er den Herren im New Yorker Exxon-Hochhaus peinlich ist – jedenfalls vor der Öffentlichkeit.

Deshalb bereicherte Exxon Senior Vice-President Donald Cox den Katalog der Begründungen für das rasche Wachstum Exxons um eine neue Facette: „Was wir hier erleben, ist nicht echter Zuwachs, sondern die Folge der Preis-Inflation bei Rohöl – Exxon ist überhaupt nicht viel größer als vorher.“

Die scheinbar schlüssige Rechnung trägt etwas. Der Anteil des Öls am Exxon-Geschäft ist gesunken. Neue Geschäftszweige dagegen wachsen. Exxon ist wiederum zum Symbolunternehmen geworden: für eine Phase der Wirtschaftsgeschichte, die vielleicht einmal als Nachkapitalismus gelten kann, für eine Phase, in der internationale Unternehmen die Politik stärker prägen können als Staatsregierungen.

Wie ist ein solches Konglomerat von Finanzkraft und Technologieverständnis, von multinationaler Politik und gesellschaftlicher Durchschlagskraft noch zu organisieren? Läuft es aus inneren oder aus äußeren Zwängen? Ist es noch eine Firma oder schon ganz etwas anderes?

Und vor allem: Was sind das für Menschen, die Weltpolitik treiben, formal aber nur ihren Aktionären verantwortlich sind?

Im nächsten Heft

Wie ein Exxon-Mensch entsteht – Die große Weisheit der Zentrale – Was die Filialunternehmen dürfen und was sie nicht dürfen – Multinationales Unternehmen und Demokratie